

الفصل الخامس

الإدارة المحترفة لأعمال المشروع

كيف تخطط وتنظم وتوجه وتراقب أعمال مشروعك ؟

مقدمة

أصبح المشروع الآن جاهزاً للتشغيل ، وقد تكون الخطوات السابقة تم إعدادها بعناية ، لكن المشكلة هي تحويل هذه الخطوات والأفكار إلى واقع . أى أن الإختيار الجيد للمشروع وإعداد خطته العامة لا يضمنان نجاحه. بل لا بد من تمتع صاحبه بالإدارة العلمية المحترفة ، وبالرغم من أن معظم من لم يكن كل أصحاب المشروعات الصغيرة يملكون الأموال والإستثمارات اللازمة داخل مشروعاتهم ، إلا أن القلة القليلة منهم هم الذين يستطيعون الإدارة بكل معنى الكلمة . بإختصار يعرفون الكثير من النواحي الفنية عن نشاط عملهم إذا ما قورن هذا بالجزء الإدارى الذى يعرفون:

They usually know more about the technical side of business than about the mangement side

ويهدف هذا الفصل إلى إظهار المقصود بالإدارة المحترفة وأهميتها لصاحب المشروع الصغير ورجل أعمال المستقبل ، ثم يلى ذلك إبراز كيف يستطيع رجل الأعمال هذا التخطيط لمشروعه وتنظيم أعماله ، وكيف يقود ويوجه ويراقب أعمال مرؤوسيه بما يساعد فى تحقيق أهدافه وطموحاته.

ماهى الإدارة؟

قبل الحديث عن تخطيط المشروع الصغير وتنظيم أعماله لابد أن نوضح المقصود بالإدارة :

الإدارة هى عملية تحقيق الأهداف من خلال الآخرين

management is the process of getting things done through people .

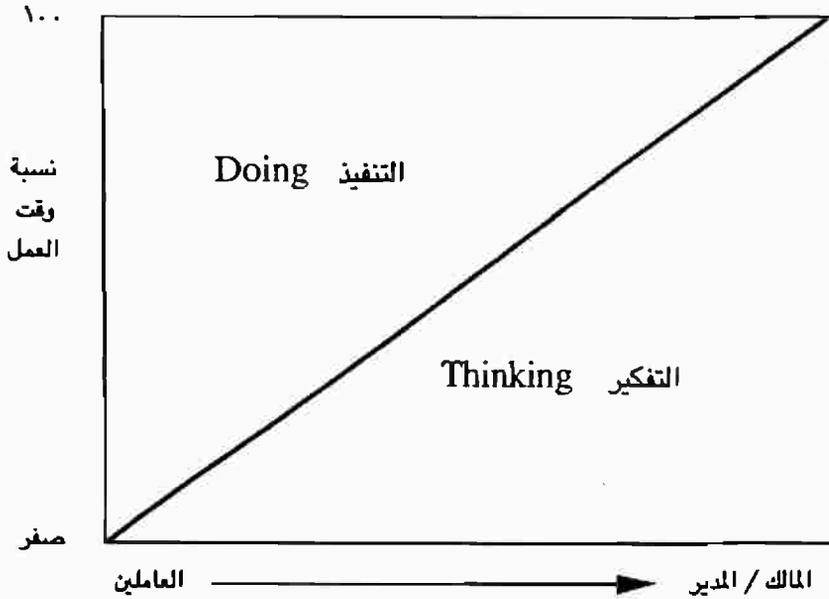
ومن هذا التعريف تظهر المشكلة الأساسية لصاحب المشروع الصغير ، الا وهى الاعتماد على الآخرين لتنفيذ العمل relying on others to do work .

لكن أين المشكلة إذن؟ والإجابة أن المشكلة هي أن صاحب المشروع تعود أن يعمل كل شيء بنفسه relying on himself لكن لسوء الحظ أن هناك حدود لما يستطيع أن يقوم به الفرد . وكلما بدأ المشروع الصغير فى النمو فإن الوقت اللازم لكى يتأكد صاحب المشروع الصغير بنفسه من أن كل شيء على ما يرام يصبح كبير جداً . وإذا لم يستطيع صاحب المشروع إدراك الخط الفاصل بين الأعمال التى يقوم بها والأعمال التى يجب أن يبدأ فى العهد بها إلى الآخرين فإن عبء العمل سيقوم طاقته ويصبح محملاً بأعباء لا يستطيع تنفيذها على الوجه الأكمل overworked . ولتلافى ذلك عليه أن يختار الأنشطة التى تلائمة ويفوض الأنشطة الأخرى إلى موظفية

التنفيذ والتفكير Doing versus thinking

يمكن تقسيم أنشطة الإدارة إلى قسمين : الأنشطة التنفيذية doing activities والأنشطة الذهنية أو الفكرية Thinking activities . ويقصد بالأنشطة التنفيذية الأنشطة التى تستهلك الوقت كالرد على المكالمات التليفونية ، فتح البريد ، تنظيم السجلات ... الخ ، أما الأنشطة الخاصة بالتفكير فهى الأنشطة التى تأخذ وقت كبير من المدير وتتطلب منه أن يجلس ويفكر فى الموضوعات الهامة التى تهم مشروعه بهدوء مثل التخطيط للمشروع ككل ، تنظيم العلاقة بين الأفراد العاملين وتحديد إختصاصات كل فرد بما لا يتعارض مع إختصاصات الآخرين ، قيادة وتحفيز العاملين ، وأخيراً رقابة عمليات المشروع ككل حتى لا تحدث مشاكل للمشروع .

وتوضح الأبحاث والدراسات أن وقت المديرين يذهب فى أغلب الأحيان للأنشطة التنفيذية على حساب الأنشطة الفكرية . لكن كما يتضح من الشكل التالى فإن المدير الناجح يجب أن يعطى وقتاً أكثر للأنشطة الفكرية .



شكل (١/٥) الإستخدام الفعال لوقت العمل

لكن لماذا تظهر مشكلة في هذا المجال بالذات بالنسبة لصاحب المشروع الصغير . والإجابة أنهم اعتادوا على أداء الأعمال بأنفسهم ، ولكن عندما يبدأ حجم المشروع في الكبر والنمو ، فإنهم يسرعون إلى تطبيق القانون الخاص بتحديد الأولويات *First law of operating priority* والذي يركز على أن المدير عندما يخير بين التفكير والتنفيذ فإنه يختار الأول . ويلاحظ أن المبدأ الخاص بالعمل من خلال الآخرين ، وضرورة تحديد الأولويات يؤثران وبشدة على الوظائف الإدارية والتي تتضمن :

- | | | |
|-----|--------------------------------------|-------------|
| ١ - | تخطيط أعمال المشروع الصغير | planning |
| ٢ - | تنظيم العلاقة بين أفراد المشروع | Organizing |
| ٣ - | توجيه وقيادة الرؤوسين داخل المشروع | Directing |
| ٤ - | رقابة العمليات والأفراد داخل المشروع | Controlling |

وفيما يلي شرح مختصر لوظائف الإدارة الرئيسية في المشروع .

أولاً: تخطيط أعمال المشروع الصغير planning

التخطيط هو عملية وضع أهداف للمشروع الصغير مع تحديد الخطوات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف .

Planning is the process of setting objectives and then determining the steps that have to be carried out in order to attain them .

وعلى هذا فتخطيط أعمال المشروع الصغير يتضمن ثمانى خطوات رئيسية وهى:

١ - التعرف بإستمرار على الفرص المتاحة أمام المشروع .

٢ - وضع الأهداف .

٣ - تقييم أثر الظروف المحيطة على المشروع .

٤ - تقييم الإمكانيات الداخلية للمشروع .

٥ - تحديد وتقييم البدائل .

٦ - إختيار البديل المناسب لتطبيقه .

٧ - صياغة الخطط اللازمة .

٨- وضع ميزانية للخطة

١ - التعرف بإستمرار على الفرص

يتوقف نجاح أو فشل المشروع على قدرته على إمداد العميل بمنتج أو خدمة يحتاجها فعلاً . ويفرض الوصول إلى العميل من خلال منتج أو خدمة فإن حاجات العميل تتغير بإستمرار . وعلى هذا فلا بد أن تعدل المنتجات طبقاً لحاجات العميل

وعلى صاحب المشروع أن يسأل نفسه دائماً ما هي المنتجات والخدمات التي سيطلبها العملاء خلال الخمس سنوات القادمة ؟ الثلاث سنوات القادمة ؟ السنة القادمة ؟. إن صاحب المشروع الذي يسأل نفسه هذه الأسئلة ويحاول الإجابة عليها سوف يستطيع إقتناص الفرص المتاحة في السوق قبل غيره ويحقق عائداً أعلى.

٢ - وضع الاهداف

ان الخطوة التالية لصاحب المشروع هي وضع الأهداف في ضوء الفرص الحالية والمتوقعة . ولا بد أن توجه هذه الأهداف المشروع كله give direction to the business .

اهداف المشروع الصغير

من أهم وظائف المالك/ المدير في المشروع الصغير وضع الأهداف الخاصة بمشروعة . ويقصد بالهدف النهايات التي توجه كل أنشطة المشروع :

The objectives are the ends toward which all the activities of your organization will be aimed .

وهناك نوعين من الاهداف : النوع الأول أهداف عامة على مستوى المشروع وأهداف فرعية للوظائف أو الأنشطة الفرعية .

الاهداف العامة للمشروع

هناك مجموعة من الاهداف العامة لأي مشروع وهي :

Service ١ - تقديم الخدمة

Profit ٢ - الربح

Social

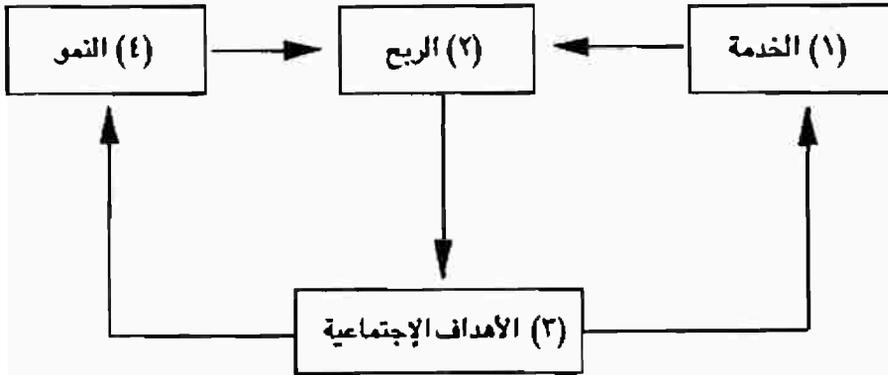
٢ - الأهداف الإجتماعية

Growth

٤ - النمو

ويجب أن تكون الأهداف السابقة كمية ومحددة بزمن معين لتنفيذها .

ويلاحظ أن الأهداف السابقة متكاملة مع بعضها . فمثلاً لا بد أن تتحقق أهداف الخدمة حتى يمكن تحقيق الأرباح . وأيضاً لا بد من تحقيق أهداف الربحية حتى نستطيع تحقيق الأهداف الإجتماعية . وأخيراً يعتمد تحقيق هدف النمو على مدى النجاح في تحقيق أهداف الخدمة والربحية . ويوضح الشكل التالي تكامل هذه الأهداف وترتيبها بالنسبة للمشروع الصغير .



شكل (٢/٥) تكامل أهداف المشروع الصغير

هدف الخدمة

أن الهدف الأساسي لأي مشروع هو تقديم خدمة مفيدة للمجتمع Performs a useful service for society وذلك من خلال إنتاج وتوزيع السلع والخدمات أو تحقيق الاشباعات المطلوبة للمجتمع . ويلاحظ أن الهدف الأساسي لأي مشروع يهدف إلى الربح هو خدمة المجتمع بتكلفة عادلة ترضى العميل وتحقق ربح

لصاحب المشروع . وعلى هذا فإن الشخص الذى يرغب فى إنشاء مشروع صغير يجب أن يضع خدمة المجتمع كهدف أول ، لكن مع تحقيق ربح مناسب بالطبع . فإذا لم يستطع هذا المشروع تقديم الخدمة بالأسلوب الذى يرضى العميل سيتوقف هذا العميل عن شراء منتجات المشروع ، وبالتالي فإن مال هذا المشروع هو التوقف والخروج من السوق .

هدف الربحية

يقصد بهدف الربحية profit objective تحقيق ربح لصاحب المشروع حيث أن المشروع الخاص تحركة الربحية للدخول فى مجال معين ، وذلك لأن الربح هو عبارة عن مكافأة لصاحب المشروع لأنه خاطر بأمواله وتحمل مخاطرة إستثمارها فى هذا المجال . والأرباح مطلوبة لكى يتوسع هذا المشروع ويلبى حاجات عملائه ويخلق فى نفس الوقت فرص عمالة للخريجين الجدد .

والأرباح لا تأتى وحدها بمعنى أنها تأتى نتيجة العرق والجهد والتطوير المستمر وإتباع حاجات العملاء بمنتجات تسهل لهم حياتهم وتساعد على إستمتاعهم بها . وهناك نقطة يحب الكاتب أن يشير إليها وهى أن وضع هدف الخدمة قبل هدف الربح ليست عملية عشوائية بل أنها مقصودة ، فلا بد لكل صاحب مشروع جديد أن يعرف أنه سيستمر فى السوق إذا فهم أن وجوده وبقائه مرتبط بحسن أدائه وخدمته للمجتمع وليس بكفائته فى تحقيق وتحصيل أرباح من هذا المجتمع .

الهدف الإجتماعى

للمشروع هدف إجتماعى social objective حيث أن هناك فئات أخرى فى المجتمع بخلاف المستهلكين كالعاملين ، والموردين ، والحكومة ، والمجتمع المقام به المشروع نفسه يتأثرون بهذا المشروع . وعلى هذا فعلى صاحب المشروع أن يحمى مصالح كل هؤلاء ويهتم بهم كما يهتم بتحقيق الأرباح .

هدف النمو

يجب أن يهتم المشروع الصغير بأهداف النمو growth objective حيث لن يظل المشروع الصغير صغيراً طيلة حياته ، بل لابد أن ينمو ويكبر بالتدرج . ومن خلال طرح الأسئلة التالية يظهر أهمية أهداف النمو للمشروع الصغير :

* هل أنا كصاحب مشروع سأظل راضى عن حجم المشروع الحالى ؟

* هل أرغب فى أن ينمو هذا المشروع وأتحدى الشركات الكبرى وأن أكون مثلهم ؟

* هل أنا كصاحب مشروع أهداف إلى الثبات ومجرد البقاء أم أرغب فى النمو والتوسع ؟

* هل أرغب فى تعظيم أرباحى للاستفادة من ذلك فى النمو المستمر ؟

* هل أرغب كصاحب مشروع صغير أن يكون لى دور واضح فى حياة المستهلكين؟

الاهداف الفرعية

يقصد بالاهداف الفرعية Subsidiary goals الاهداف التى سيضعها صاحب المشروع للأقسام الفرعية لمشروعة (كالانتاج والتسويق والتمويل والبحوث والأفراد) وذلك فى ضوء الاهداف العامة السابقة للمشروع حيث أن هذا يساعد فى توجيه الأداء داخل هذه الأقسام . لكن يلاحظ أن هذه الاهداف كثيراً ما تتعارض مع بعضها داخل كل قسم وفيما بين الأقسام الفرعية ، وعلى هذا لابد من تقليل هذا التعارض بقدر الامكان حتى لا يؤثر هذا على المشروع ككل .

وبالإضافة إلى ما سبق لابد أن يضع صاحب المشروع الخطط والإجراءات والموازنات اللازمة لتحقيق هذه الاهداف . وبدون صياغة وتحديد هذه الاهداف والخطط والإجراءات والموازنات فلن يعرف صاحب المشروع إلى أين يتجه المشروع .

٣ - تقييم اثر الظروف المحيطة على المشروع

يحتاج صاحب المشروع الآن إلى تحليل أكثر دقة للتغيرات changes التي ستحدث في البيئة المحيطة والتي تؤثر على مشروعة . ما هي أنواع المنتجات والخدمات التي تعكسها هذه التغيرات ؟ ما هو حجم المبيعات الممكنة تحقيقاً ؟ ما هي التغيرات المطلوبة في منتجاتنا ؟ ما هي التغيرات التي ستحدث في الظروف المحيطة (في السكان مثلاً) وتؤثر على المشروع ؟ من هم المنافسون الحاليين والمرتقبين ؟ ما هي المنتجات البديلة وأسعارها ؟ ما هي التكاليف التي سيتحملها المشروع لإنتاج منتجاته؟

٤ - تقييم الإمكانيات الداخلية للمشروع

إن الخطوة التالية هي تقييم الإمكانيات الداخلية للمشروع الصغير من حيث إدارته ومدى توافر الأموال اللازمة والقدرات البحثية والتسويقية اللازمة لتوفير إحتياجات السوق والقوى البشرية العاملة ، والتي تعكسها المتغيرات البيئية المحيطة السابق تحليلها .

٥ - إختيار وتقييم البدائل (الخطط البديلة)

في ضوء الإحتياجات المستقبلية للسوق (النابع من تحليل البيئة المحيطة) ، وفي ضوء قدرات المشروع الداخلية تظهر بدائل عديدة أمام المشروع لتحقيق أهدافه ولا بد من تقييم هذه البدائل وإحتمالات تحقيقها وذلك كما يلي :

المبيعات الإجمالية المتوقعة	إحتمالات نجاحه	البديل
٢٥٠,٠٠٠ جنيه	٪١٠	١
٢٠٠,٠٠٠ جنيه	٪١٥	٢
١٩٠,٠٠٠ جنيه	٪١٥	٣
١٧٥,٠٠٠ جنيه	٪٦٠	٤

٦- إختيار البديل المناسب

فى ضوء البيانات السابقة ، فإن المالك يستطيع إختيار البديل المناسب وذلك فى ضوء المبيعات المتوقعة بالنسبة لكل بديل وذلك كما يلى :

البديل	المبيعات الإجمالية المتوقعة	إحتمالات نجاحه	العائد المتوقع
١	٢٥٠,٠٠٠ جنيه	٪١٠	٢٥,٠٠٠ جنيه
٢	٢٠٠,٠٠٠ جنيه	٪١٥	٣٠,٠٠٠ جنيه
٣	١٩٠,٠٠٠ جنيه	٪١٥	٢٨,٥٠٠ جنيه
٤	١٧٥,٠٠٠ جنيه	٪٦٠	١٠٥,٠٠٠ جنيه

ويلاحظ أن البديل الرابع هو أفضل بديل ، فهو يعطى أفضل إحتمالات للنجاح وأكبر عائد متوقع . وكل ما هو مطلوب أن يطبق المالك هذا البديل .

وقد لا يستطيع المالك توفير بيانات عن أرقام المبيعات وإحتمالات نجاح كل بديل، لذا فسيعتمد على بيانات غير كمية وهناك أسلوب يساعد صاحب المشروع فى ذلك وهو مصفوفة إتخاذ القرارات والخاصة بشركة جنرال اليكتريك والتي تعتمد على فكرة إشارات المرور go - wait - stop وتفيد المصفوفة المالك فى تقييم المنتجات والخدمات التي يقدمها وإتخاذ القرار المناسب لكل منها والذي قد يكون واحد مما يلى :

١ - زيادة الإستثمارات المطلوبة للمنتج لأن السوق ينمو .

٢ - الإنتظار حتى الحصول على معلومات إضافية .

٣ - إيقاف النشاط وتصفية .

ويعتمد القرار بواسطة هذه المصفوفة والتي تتضح من الشكل التالى على بعدين

أساسين وهما :

١ - المبيعات المتوقعة من كل منتج (النمو المتوقع للسوق) .

٢ - قدرات المشروع الداخلية .

مدرات المشروع	مرتفعة	استثمر وأنمو (١)	استثمر وأنمو	انتظر لمزيد من المعلومات
	متوسطة	استثمر وأنمو	انتظر لمزيد من المعلومات (٢)	أوقف النشاط
	منخفضة	انتظر لمزيد من المعلومات	أوقف النشاط	أوقف (٣) النشاط
		مرتفع	متوسط	منخفض

النمو المتوقع للسوق

شكل (٣/٥) المصفوفة ذات الثلاثة أبعاد go-wait-stop

ولاستخدام المصفوفة في إختيار البديل المناسب ، فإن على صاحب المشروع تقييم موقف كل منتج أو خدمة بالإضافة إلى قدرة المشروع على إنتاجها . ويمثل تقاطع كل منهما بدائل متعددة لإتخاذ القرارات كما يلي :

الموقف	مدرات وإمكانات المشروع	النمو المتوقع للسوق
١	مرتفعة	متوسط / مرتفع
٢	متوسطة	مرتفع
٣	منخفضة	منخفض

والسؤال ماهو القرار الذى سيتخذه صاحب المشروع فى كل موقف من المواقف السابقة ؟ والإجابة أن المدير يستطيع أن يضع هذه المواقف على الخريطة السابقة ويأخذ القرار المناسب (وهو الموضوع داخل كل خلية من الخلايا التسعة للمصفوفة) ويظهر القرار كما يلى :

الموقف	القرار هو :
١	استثمر مزيد من الأموال على السلعة وحاول التوسع والنمو.
٢	انتظر لمزيد من المعلومات .
٣	عدم الاستثمار فى هذا الموقف وإيقاف النشاط .

وهناك تشابه بين هذه المصفوفة والأسلوب السابق الذى يعتمد على تقدير احتمالات النجاح للمبيعات المتوقعة ، لكن الإختلاف فى أن المصفوفة يمكن إستخدامها بفاعلية عند عدم وجود بيانات رقمية .

٧ - صياغة الخطط اللازمة

بمجرد إختيار البديل المناسب فلا بد من وضع الخطط اللازمة لوضعة موضع التطبيق . والسؤال الآن كيف سيطبق صاحب المشروع البديل الذى تم إختياره ؟ ماهو المطلوب فعله بالتحديد ؟ إن الإجابة هى أنه إذا كان البديل المناسب مثلاً هو زيادة المبيعات بنسبة ٢٠٪ فالسؤال هل هناك رجال بيع يستطيعون بيع ما هو مطلوب؟ وعلى هذا يتم إعداد خطة إعداد رجال البيع ، وما هو موقف المخزون ؟ الإلتزام الممنوح؟ وينفس الأسلوب يتم تحليل كافة الوظائف الداخلية الأخرى (الإنتاج - البحوث والتطوير - التمويل - الإنتاج ... الخ) وتحديد ما هو مطلوب من كل منها بالتفصيل لتطبيق البديل المختار (إعداد الخطط الفرعية للوظائف الداخلية المختلفة) .

٨ - وضع ميزانية للخطة

أخيراً يجب أن يحدد المالك الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة شهر بشهر وأسبوع بأسبوع . ويمكن إعداد الموازنة بحيث تتماشى مع خطوات التطبيق كما يلي :

إجمالي	الشهر السادس	الشهر الخامس	الشهر الرابع	الشهر الثالث	الشهر الثاني	الشهر الأول	مدة الخطة
							الأنشطة المطلوبة
							الأموال المطلوبة

وعلى هذا تبدأ وظيفة التخطيط بتحديد الفرص المتاحة وتحليلها ووضع الأهداف العامة للمشروع إلى أن تختار البديل المناسب وضع الخطط التفصيلية اللازمة لتنفيذ هذا البديل مع تحديد حجم الأموال المطلوبة لتنفيذ هذا البديل .

ثانياً: تنظيم العلاقة بين الافراد داخل المشروع Organizing

بعد الإنتهاء من عملية التخطيط وتحديد المهام المطلوبة تظهر أهمية الوظيفة الإدارية الثانية من خلال طرح السؤال التالى : من الذى سينفذ كل مهمة من المهام السابقة . وتجب وظيفة التنظيم على هذا السؤال . ويقصد بوظيفة التنظيم العملية الخاصة بتحديد الواجبات وتنسيق الجهود بين أفراد المشروع للتأكد من تحقيق الأهداف بالكفاءة المطلوبة.

Organizing is the process of assigning duties and coordinating efforts among all organizational personnel to ensure maximum efficiency in the attainment of objectives

وتتبع وظيفة التنظيم عملية التخطيط حيث أنها تنظم ماسيجب عمله وتحدد ماسيقوم به كل فرد لتحقيق الأهداف . وإذا كانت وظيفة التخطيط تعمل على زيادة تفاعل المشروع وعلاقته مع البيئة المحيطة ، فإن وظيفة التنظيم تساعد المنظمة على زيادة تفاعلها داخلياً ، وإدارة عملياتها بكفاءة . وعلى صاحب المشروع أن يهتم بالأنشطة التالية كى تنجح وظيفة التنظيم فى أداء مهامها :

١ - تحديد وتعريف الوظائف المطلوبة job definitions

٢ - تقسيم أعمال وأنشطة المشروع departmentalization

٣ - تحديد نطاق الإشراف span of control

٤ - تفويض السلطة delegation of authority

أولاً : تحديد وتعريف الوظائف والمهام المطلوبة :

يقصد بذلك وصف وظيفة كل فرد وشكل مكتوب وموثق داخل المشروع . ففى المشروع الصغير قد نجد صاحب المشروع يعطى أوامره شفهاً وتوجيهاته للأفراد

ويعتبرها كافية أى أنهم يعملون بناءً عليها . فقد يطلب صاحب المشروع من أحد موظفيه أن يساعد زملاؤه فى قسم البيع لكن يساعدهم فى ماذا ؟ المفروض أن هذا الموظف يعرف ما سوف يفعله بالضبط وذلك من خلال تحديد وظيفته تحديداً قاطعاً .

لكن كلما يبدأ المشروع فى النمو ويكبر حجمه ، فإن هذا الأسلوب غير الرسمى فى توزيع العمل بين الموظفين يقل تدريجياً ، ولا بد من تحديد الوظائف تحديداً قاطعاً فى شكل مكتوب . وبأخذ هذا الشكل ما يسمى بالتخصص الوظيفى job specialization والتي يقوم فيها كل موظف أو عامل بأداء مهمة محددة .

ثانياً تقسيم أعمال وأنشطة المشروع :

يقصد بتقسيم العمل وضع الأفراد العاملين فى المشروع فى مجموعات طبقاً للوظائف والأنشطة التى يؤبونها . ويمكن أن يتم هذا بأكثر من طريقة . وهناك تقسيمان شائعان وهما :

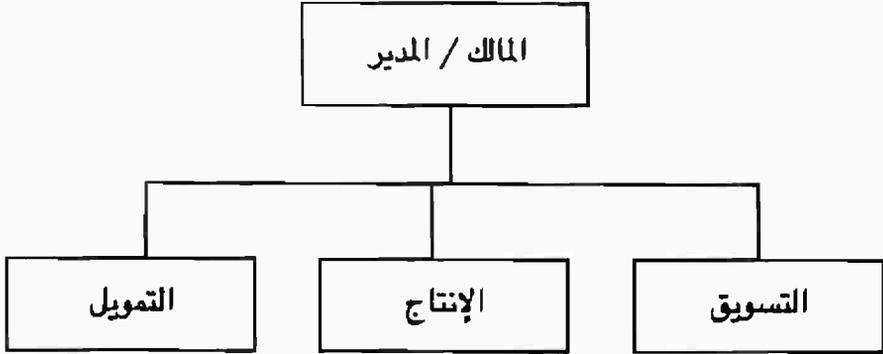
التقسيم الوظيفى Functional departmentalization

والتقسيم على أساس المنتج Product departmentalization

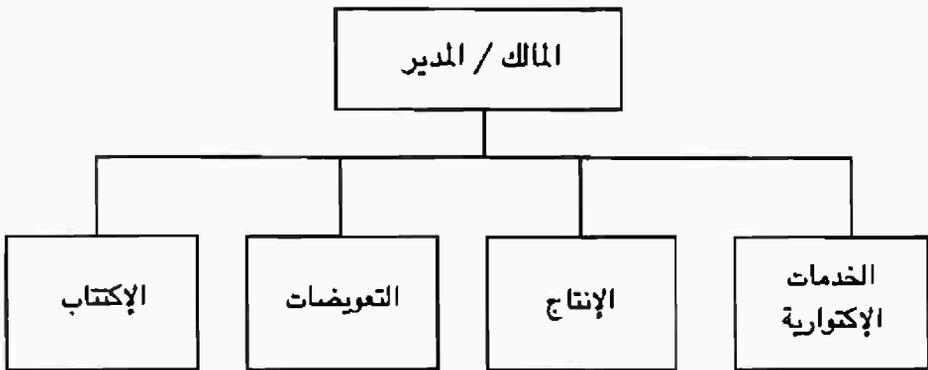
التقسيم الوظيفى :

وهو من التقسيمات الشائعة فى المشروعات الصغيرة . ولهذا التقسيم منطق معين وهو أنه يجب تجميع الأفراد الذين يعملون نفس الشئ معاً وهذا يدعم عملية التخصص . الشئ الثانى أن هذا يسهل عملية التنظيم بين الأفراد وكل ما هو مطلوب من المالك أن يحدد الوظائف المطلوبة للمشروع (تسويق - إنتاج - تمويل وحسابات) ثم يلى ذلك تخصيص وتسكين الأفراد داخل هذه الوظائف بالمشروع .

فالمشروع الصناعي يحتاج إلى تسويق منتجاته وإنتاج هذه المنتجات (تحويل المواد الخام إلى منتجات) ثم إلى أموال وذلك كما يتضح من الشكل التالي :

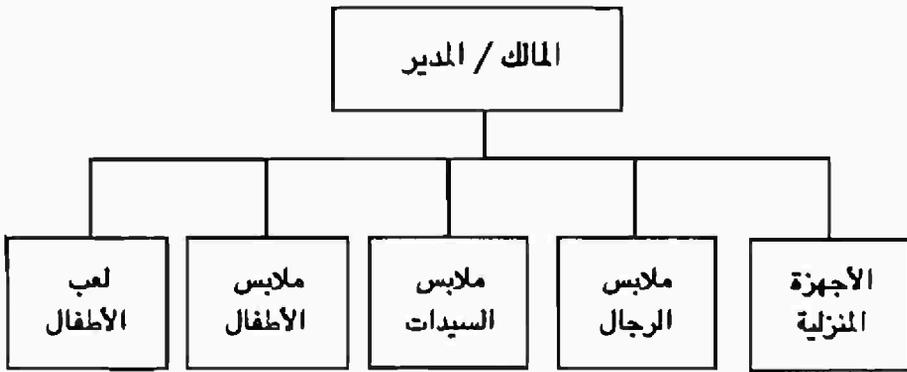


ونفس الكلام ينطبق على البنك مثلاً فالوظائف الرئيسية للبنك هي الإئتمان ، المراجعة ، الشؤون القانونية ، العلاقات العامة . ونفس الكلام ينطبق على أعمال شركة تأمين صغيرة ، وذلك كما يتضح من الشكل التالي :

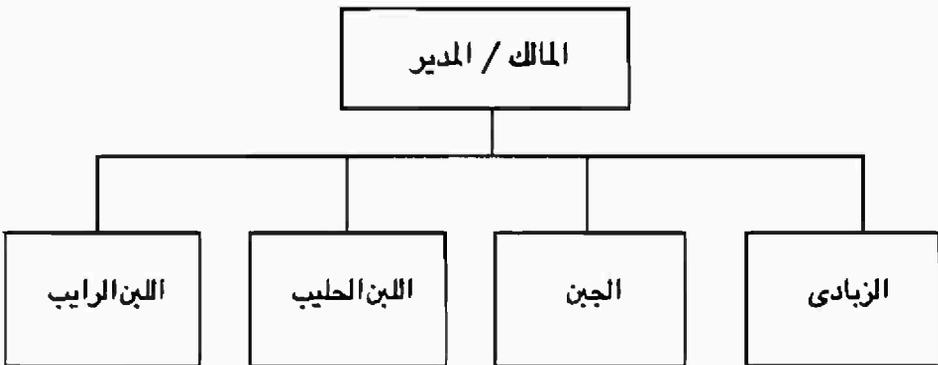


التقسيم على أساس المنتج

هناك أسلوب آخر للتقسيم وهو على أساس نوع المنتج المقدم ويستخدم هذا النوع بواسطة محلات التجزئة ، المشروعات الصناعية التي تقدم أكثر من منتج مختلف عن الآخر ويوضح الشكل التالي التقسيم على أساس المنتج فى أحد محلات التجزئة .



ونفس الكلام بالنسبة للمشروع الصناعى إذا كان يقوم بإنتاج أكثر من منتج.

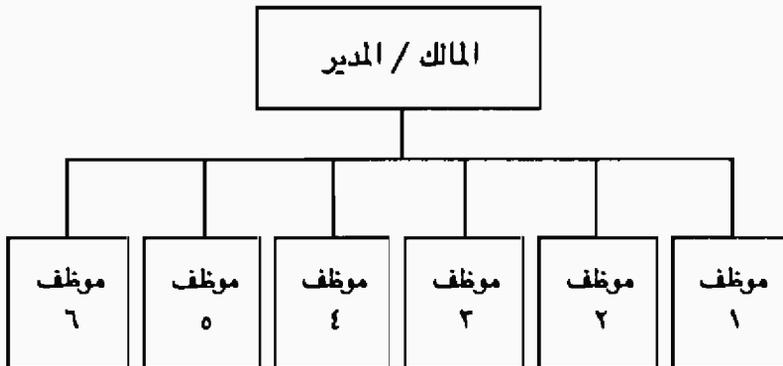


والميزة الأساسية لهذا التقسيم أنه يساعد صاحبة فى التفرقة بين المنتجات وبعضها على أساس الربحية بحيث يمكن إعتبار كل منتج على أنه مركز ربحية

منفصل profit center بمعنى أنه يمكن حصر الإيرادات الخاصة بكل سلعة وكل مصاريفها للتعرف على ربحيتها أو خسارتها وبالتالي يمكن إتخاذ القرار المناسب سواء بالإبقاء عليها أو زيادة الإستثمارات فيها في ضوء دراسة السوق طبعاً . وعموماً كلما كبر حجم المشروع الصغير ، يبدأ في الإنتقال من التقسيم الوظيفي إلى التقسيم على أساس المنتج .

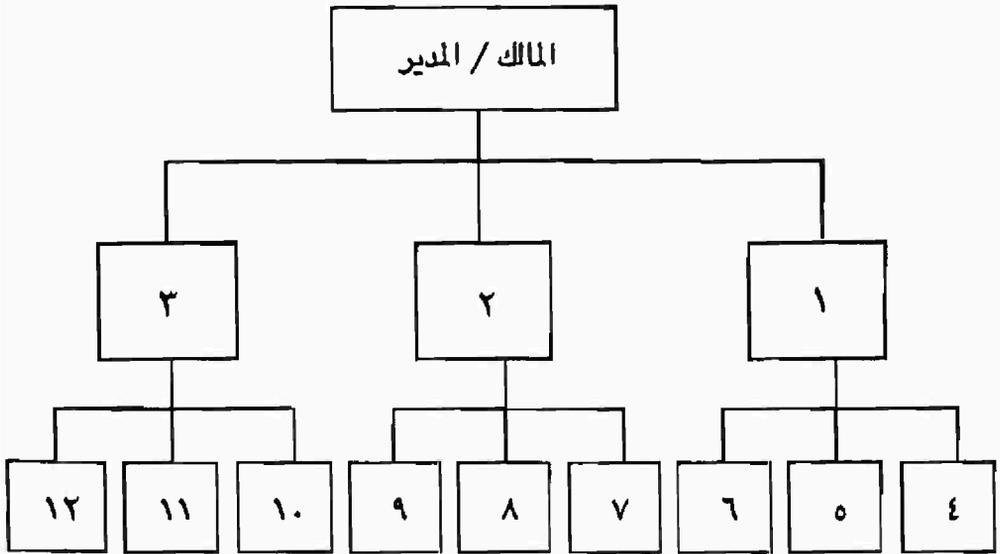
ثالثاً: تحديد نطاق الإشراف

يعتبر تحديد نطاق الإشراف - وهو تحديد عدد الرؤوسين الذين يشرف عليهم صاحب المشروع/ المالك من أهم الموضوعات التنظيمية داخل المشروع الصغير وذلك نظراً لتعودة على أداء كل شيء بنفسه وهذا يحدث إذا كان المشروع صغير حيث يكون صاحبة هو المدير الوحيد The only boss . فهو يعطى كل الأوامر gives everyone reports to all the orders ولا بد أن يشرف هو على كل شيء wide span of control him ويطلق على هذه الحالة نطاق الإشراف الواسع فإذا كان هناك ستة موظفين مثلاً ، فإن خريطة المشروع تكون كما يلي :



ولكن المشكلة تبدأ في الظهور عندما يبدأ المشروع الصغير في النمو ، فإن الشيء الطبيعي هو لجوء المالك/ المدير إلى الإستعانة بأفراد أكثر more people وهنا تظهر أهمية مبدأ تحديد نطاق الإشراف . ويجب على المالك إتخاذ

قرار صعب وهو تحديد عدد المرؤوسين الذين سيشرف عليهم (خاصة وأنه يجب أن يعمل كل شيء ويرى كل شيء بنفسه) . وبالرغم من أن هناك كثير من العوامل التي تحدد نطاق الإشراف (منها ما يتعلق بالرئيس ومنها ما يتعلق بالمرؤوسين) إلا أن هناك نوعين من نطاق الإشراف هما نطاق الإشراف الضيق narrow span of control ونطاق الإشراف الواسع wide . ويمكن أن نرى ذلك من خلال الشكل التالي :



ويتضح من الشكل السابق أن المالك يدير ثلاثة أفراد فقط فعلاً ، وكل منهم يدير ثلاثة . فإذا استخدمنا التقسيم الوظيفي مثلاً فإن الثلاثة الذين يشرف عليهم المالك هم مسئولوا الإنتاج والتسويق والتمويل . وتؤكد الأبحاث أن المالك/ المدير في المشروع الصغير غالباً ما يميل إلى نطاق الإشراف الواسع دون تفويض السلطات الكافية ويعتمد على قدراته . وعلى رجل الأعمال / صاحب المشروع الناجح أن يحدد القدر المناسب من نطاق الإشراف ويطبقه فوراً حتى يستطيع أداء مهمته الأصلية وهي الإدارة بكفاءة بدلاً من الغرق في تفاصيل النواحي الفنية وترك المشروع يمشى بدون من يوجهه ويقوده !

رابعاً: تفويض السلطة

إن صاحب المشروع الناجح هو الذى يفوض السلطة لمروسية ، أما رجل الأعمال غير الكفء فهو الذى يحتفظ retains بكل السلطات فى يديه وفى النهاية يفقد المرؤوسين لأنهم يشعرون بأنه لا يثق فيهم أو يعتقدون أنه لا توجد فرصة لهم للنمو والتقدم فى وظائفهم . والفصل هنا هو تحديد ماهو حجم السلطة التى يفوضها المالك . ولقد رأينا سابقاً التفرقة بين الأنشطة التنفيذية doing والأنشطة الفكرية thinking والمفروض أن يفوض المالك النوع الأول ويبقى على النوع الثانى يمارسة هو بكفاءة ولكى يكون صاحب المشروع ناجح فى عملية التفويض فهناك عدة عوامل يجب إعتبارها وهى :-

١ - الحجم Size حيث كلما كبر حجم المشروع يصعب على المالك الإحتفاظ بكل السلطات وإتخاذ كل القرارات . وفى الحقيقة هناك الكثير من الأمور التى تحتاج إلى إتجازها وأمام المالك بديلين إما تفويضها أو القيام بها كلها وهذا سيكون على حساب الكفاءة فى الأداء .

٢ - التكلفة Cost إذا كان القرار غير مكلف لصاحب المشروع فمن الأفضل التفويض للمرؤوسين . وفى المقابل إذا كان القرار مكلف فعلى صاحب المشروع إتخاذه بنفسه أو على الأقل يكون له دور أساسى فى ذلك وعلى العموم فإن كل قرار أقل من ١٠٠ جنيه مثلاً يمكن تفويضه للمرؤوسين وهذا يوفر الكثير من وقت صاحب المشروع للقرارات الأهم .

٣ - طاقة صاحب المشروع وإمكاناته energy of the owner/ manager حيث أن هناك من أصحاب المشروع من يتمتع بالحيوية والنشاط ويحب الدخول

فى أغلب القرارات والموضوعات ، وقد تكون النتيجة عدم الكفاءة ، لكنه يجب ذلك ، وطالما لدية الصحة والنشاط فهو يريد أن يكون مسئول بقدر الإمكان عن كل شىء . وعلى هذا فإن عملية إتخاذ القرارات تظل مركزية centralized طالما يستطيع المدير/ المالك ذلك حتى يجبر على غير ذلك بتقديم الصحة أو بزيادة المشاكل . وفى المقابل هناك بعض أصحاب المشروعات ليس لديهم القوة والنشاط أو حتى الميل للدخول فى كل القرارات ، وبالتالي فهو يقوم بتفويض القرارات التنفيذية ويحتفظ هو بالقرارات التى تحتاج إلى تفكير وهذا أفضل بالطبع .

٤ - طبيعة العمل nature of the work فهناك بعض الوظائف السهلة والأخر صعب بالطبع . فى الوظائف السهلة يمكن لصاحب المشروع أن يفوض هذه السلطات والأعمال لأن العاملين يستطيعون أدائها . أما إذا كانت المهام صعبة فإن صاحب المشروع يحتفظ بها ولا يفوضها ويقوم هو بأدائها أو يقلل التفويض فيها بقدر الإمكان .

٥- المنافسة Competition إذا كانت المنافسة شديدة فإن المالك لابد أن يفوض السلطات حتى يضمن سرعة أداء العمل فإذا خفض المنافسون الأسعار بنسبة ١٠٪ مثلاً ، وكان المالك فى الخارج فإن البديل المناسب هو إتخاذ القرار الخاص بالتخفيض وعدم الإنتظار لأنه لا يوجد وقت ، وعلى هذا فكلما زادت حدة المنافسة ، زادت عملية تفويض السلطة .

٦ - الثقة فى المرؤوسين trust in Subordinates وهذه هى المشكلة الكبرى حيث أن المالك/ المدير إذا لم يثق فى مرؤوسية - وهذا هو الشائع فى أغلب

ممارسات الدول النامية - فإن المالك لن يفوض لهم سلطات والعكس إذا كان المدير/ المالك لديه ثقة في مرؤوسية فإن سيفوض لهم سلطات كافية . وعموماً فإن عدم الثقة يكون راجع إلى عدم الكفاءة وهذه يمكن التغلب عليها من خلال الإعداد والتدريب للعاملين لزيادة قدرتهم على المشاركة ولزيادة ثقة المالك فيهم .

٧ - الرغبة في الإستقلال desire for independence بصرف النظر عن مشاعر المالك ، فإن رغبة المرؤوسين في الإستقلال أو أن يكون لهم سلطة إتخاذ القرار سوف تؤثر في درجة التفويض ، فإذا كان المرؤوسين يريدون مزيد من السلطة ، فلا بد أن يستجيب رجل الأعمال لذلك ، أو أن يفقد خدماتهم . أما إذا كان المرؤوسين لا يريدون مزيد من السلطة ، فإن صاحب المشروع إما أن يتولى هو ذلك ، أو يستغنى عنهم .

الثالث: القيادة والتوجيه Directing and Leadership

تبدأ هذه المرحلة مع عملية التنفيذ وهي العملية الأكثر صعوبة والأكثر تعقيداً وشمولية، والتي تستغرق أطول وقت ومن هنا تبرز أهميتها. وتتضمن وظيفة التوجيه بعدين أساسيين وهما: الاتصالات والقيادة. وتعتبر عملية الاتصالات عملية هامة لأن المالك يعطى توجيهاته التنفيذية للمؤوسين ويحصل على رد الفعل منهم. أما القيادة فهي هامة حيث أن صاحب المشروع لابد أن يعرف كيف يؤثر في ويحفز مؤوسيه لكي يوجه مجهوداتهم لإنجاز وتحقيق أهداف المشروع.

الاتصالات Communication

هي عملية نقل معاني Meanings معينة من المرسل Sender (المالك) إلى المستقبل Receiver (الموظف) أو العكس. ويهدف المالك في المشروع الصغير إلى منع أى شىء يضعف عملية إتصاله بمؤوسيه أو يشوهها خاصة فى حالة إصداره أوامر معينة لهم. ونقصد بعملية إضعاف أو تشويه الاتصالات أن يكون إدراك Perception العاملين للتصرف أو القرار مختلف عما يقصده المالك، وبالتالي فلا بد أن تكون الاتصالات سليمة حتى يصل نفس المفهوم أو المعنى الذى يقصده المالك إلى العاملين.

والشئ الثانى هو الاستنتاج أى إستنتاج وتفسير التصرف بأسلوب مختلف عما يقصده المالك. لكن السؤال كيف يمكن تقليل هذه المشاكل والموانع والعقبات Barriers التى تحد من فاعلية عملية الاتصالات. إن الحل هو التعرف على وفهم الخطوات الأساسية لعملية الاتصالات والتي تتضمن أربع مراحل وهي:

١- الانتباه للمرسل Attention حيث أن الخطوة الأولى فى عملية الاتصالات هي الانتباه والتركيز حيث يجب على الفرد إيقاف كل مايقوم به Stop Direct attention what he is doing ويوجه انتباهه إلى المتحدث to the speaker. وعادة ما يكون المستقبل مشغولاً بأعمال كثيرة يجب أن يعملها. وعلى المرسل جذب انتباه المستقبل. وهناك مشكلة أخرى وهي

تنافس الرسائل الآتية Message Competition على ذهن المستقبل ،
ولكى يزيد الانتباه فعلى المستقبل التغلب على هذه المنافسة وتركيز ذهنه
وانتباهه إلى رسالة واحدة فقط .

٢- الفهم Understanding قد يعطى المستقبل انتباهه الكافى للمرسل لكن
هناك احتمال وارد فى ألا يفهم ما هو المقصود من الرسالة ذاتها ، بمعنى
آخر لم يفهم الرسالة . لكن كيف يمكن تحقيق هذا الفهم ؟ إن على المالك أن
يركز فى التأكد من توصيل رسالته وفهمها من قبل المرؤوسين لكن ليس من
خلال سؤالهم : هل فهمت ماقلته لك ؟ إن هذا سؤال خطأ ولا يجب أن يسأل
من الأساس لكن الأفضل أن يسأل : ما هو الذى قلته لك حالياً What
have I just told you ? وفى هذه الحالة سيعيد المستقبل الرسالة مرة
أخرى . وسيظهر هذا للمرسل ما إذا كان هناك فهم أو عدم فهم للرسالة .

٣- الموافقة Acceptance فالفرد قد يفهم الرسالة لكنه لا يجب أن ينفذها أى
أنه غير موافق There is no acceptance ويمكن أن يفهم المرسل مدى
إقتناع المستقبل بالرسالة وتأييده لها من خلال مدى موافقته عليها واستجابته
نها . وعلى المالك أن يكون حساس لمدى استجابة وموافقة المستقبل للرسالة .

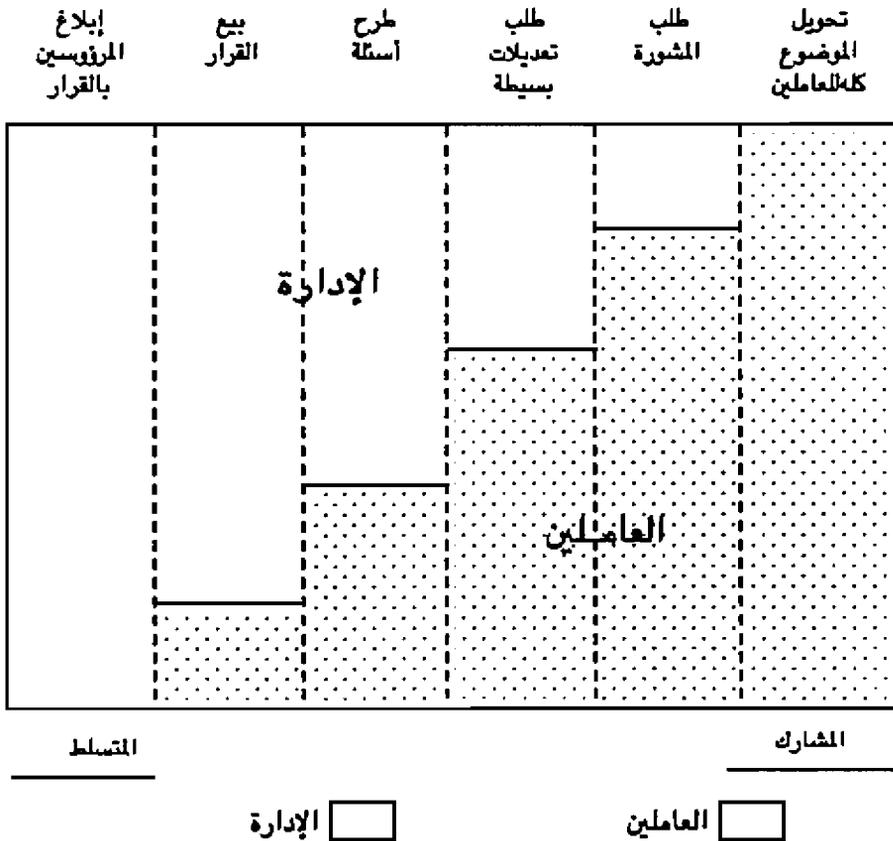
٤- التصرف Action حيث أن الخطوة الأخيرة هى التصرف وتنفيذ ماتم ايصاله
اليه من خلال عملية الاتصالات . ولاتنتهى عملية الاتصالات إلا إذا نفذت
الرسالة فعلاً كما كان متوقفاً منها وهذا يتطلب أن يكون هناك عملية متابعة
واسترجاع Feedback هدفها التأكد من أن عملية الاتصالات تمت كما يجب
أن يكون .

القيادة :

يقصد بالقيادة التأثير فى الأفراد Influencing People لتوجيه جهوداتهم نحو تحقيق أهداف المشروع . وفى المشروع الصغير يجب على صاحبه تشجيع العاملين كى يكونوا أكثر كفاءة حتى يحقق المشروع الأرباح المرجوة منه ، وهذا سيساعدهم فى الاحتفاظ بوظائفهم (طالما بقى المشروع ناجح) وبالطبع سيحصلون على دخل أفضل أيضاً .

وفى الواقع العملى نجد أن هناك أنواع متعددة للقيادة داخل المشروعات بعضهم سهل فى تعامله والآخر صعب جداً ، بعضهم يهتم جداً بالموظف ، والبعض الآخر مهتم بإنجاز العمل فقط . وهناك تقسيمات كثيرة للقيادة لكن ما يهمنا هنا هو تقسيمهم إلى قادة متسلطين أو لديهم ميل قوى للسلطة High authoritarian لا يحبون تفويض السلطة إلى مرؤوسيههم، بينما فى المقابل هناك قادة أو أصحاب مشروعات يميلون إلى التفويض والديموقراطية والمشاركة من قبل العاملين Highly Democratic وعلى هذا يمكن تفسير سلوك الفرد القائد فى ضوء درجة تمسكه بالسلطة أو بقدر السلطة التى يتمسك بها The amount of authority held وحجم السلطة التى يعطيها للمرؤوسين The amount given to subordinate .

ويوضح الشكل التالى درجة المشاركة بين العاملين والإدارة فى المشروع الصغير فى عملية اتخاذ القرارات .

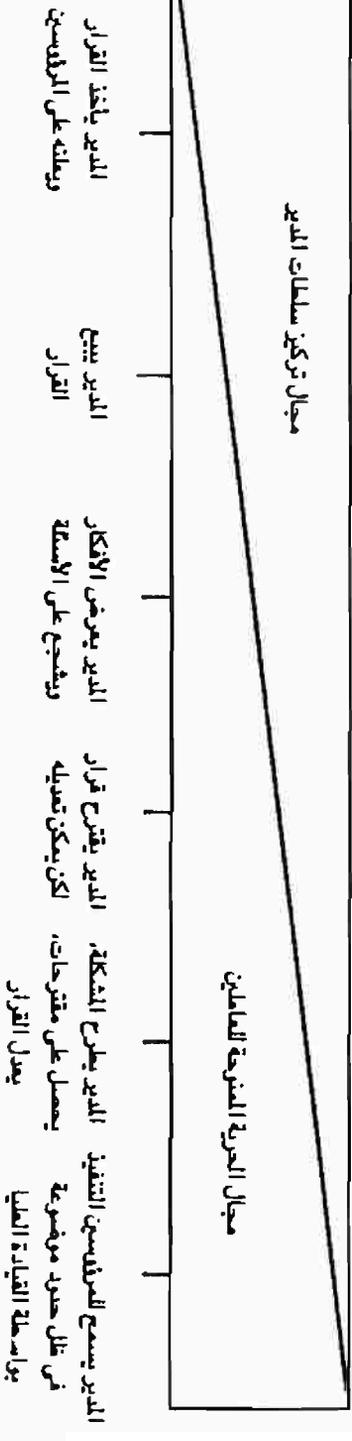


شكل (٤/٥) درجة المشاركة في القرارات بين العاملين والإدارة

Source: S. Sondeno, **Small Business Management Principles**,
(Texas : Business Publication Inc., 1985), P.277 .

القيادة التي تركز القرارات في يد
Boss-Centered Leadership

القيادة التي تركز على المشاركة
Subordinate - Central Leadership



Source: R. Tannenbaum & W. Schmidt, "How to choose a leadership pattern", Harvard Business Review, 1958.

شكل (0/0) انماط القيادة واسلوب المشاركة مع العاملين

أنماط القيادة :

هناك تقسيمات كثيرة لأنماط القيادة وأسلوب تعاملهم مع العاملين ومنها تقسيم القيادة إلى :

١- القيادة المتسلطة Authoritarian

٢- القيادة المشاركة Participative

٣- القيادة التي لا تتدخل وتفوض كل شيء Laissez - fair

١- القيادة المتسلطة :

وهي التي تركز كل السلطات في يدها . ويهتم هذا النوع من القادة بالتركيز على العمل Work-centered أى أن همهم الأساسى هو إنجاز العمل ، واتخاذ القرارات المنفردة وعلى هذا فإن إهتمامهم بسيط بالعنصر البشرى . لكن هؤلاء القادة قد يكونون أكثر فاعلية خاصة فى حالة حدوث أزمات ، حيث يكون التركيز على إنجاز الهدف بأكبر قدر من الكفاءة والسرعة .

لكن العيب الأساسى لمثل هذا النوع من القيادة هو أنه غير فعال فى مواقف عديدة على أساس أن الموظفين ينظرون اليه على أنه يهتم بالعمل ولا يهتم بهم كبشر ولا يشركهم فى القرارات وهذا يؤثر على عملهم وإنتاجيتهم داخل المشروع الصغير .

٢- القائد المشارك والموجه :

ويهتم هذا النوع من القيادة بكل من العمل Work والأفراد الذين يؤدون هذا العمل People doing it ، لكن يعطى هذا القائد لمؤوسيه دوراً حيوياً فى إدارة المشروع على الرغم من أنه يحتفظ لنفسه بإتخاذ القرار النهائى فى الموضوعات الهامة فى حياة المشروع . إن لدى هؤلاء القادة الرغبة فى المشاركة فى سلطة إتخاذ القرار ، لكن مع الإحتفاظ بإتخاذ القرارات الأساسية بأنفسهم . ويحب الكثير من الرؤوسين هذا النوع من القيادة المشاركة والعمل تحت قيادتها وذلك لما يلى :

١- يتيح هذا النوع إتخاذ قرارات أفضل ، حيث تعطى للموظف المشارك الفرصة للتقييم والانتقاد وتقديم الإقتراحات والمساهمات فى عملية صنع اتخاذ القرار وبالتالي ضمان عملية تنفيذ هذه القرارات .

٢- يتولد لدى الأفراد قبول أى تغييرات Changes فى عملية التطبيق طالما أنهم كانوا مشاركين أصلاً فيها .

٣- يساعد هذا على زيادة الثقة بين القائد وتابعيه ، ويؤدى أيضاً إلى قلة المعارضة وإتخاذ المواقف الأكثر إيجابية ويقوى العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين .

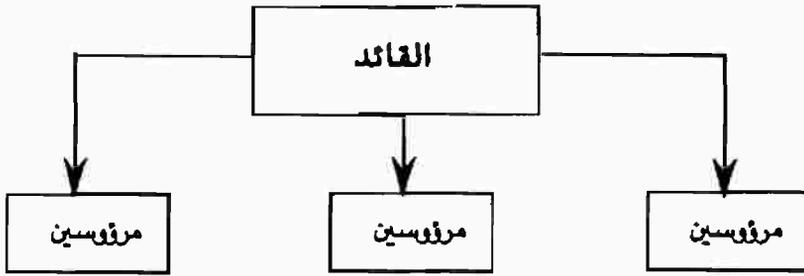
٤- يساعد هذا الأسلوب فى توجيه المرؤوسين أن يكونوا موجّهين بالهدف Goal-oriented ويكون تركيزهم الأساسى عليه طالما لديهم الحرية الكافية ولايعنى هذا أن مثل هذا النوع من القادة يصلح لكل المواقف . فليس من المفترض أن القائد المشارك أفضل من القائد المتسلط فى كل الأحوال .

٥- يساهم هذا الأسلوب فى تمكين العاملين empowerment وتفجير طاقاتهم الإبداعية .

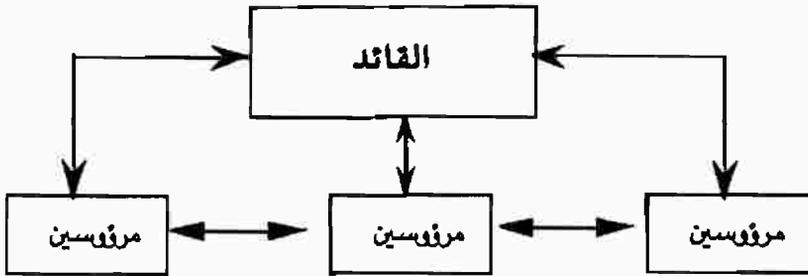
٣- القائد المتساهل (الذى يفوض كل شىء):

وهذا القائد لايتدخل فى شئون المشروع ، حيث نادراً مايتبادل المعلومات مع مرؤوسيه . وبالرغم من أن هذه النوعية غالباً مالاتكون فعالة فى أغلب الأحوال ، إلا أنها قد تفيد فى حالة التعامل مع موظفين قدراتهم عالية جداً ، لديهم دافعية وحافز عالى جداً للعمل . فمثلاً قد يكون من الأفضل لصاحب المشروع عدم التدخل مطلقاً مع فريق من العلماء يتولون عملية البحوث والتطوير . ويعرض الشكل التالى شكل التداخل والمشاركة وتدفق المعلومات فى الأنماط الثلاثة السابقة بين القائد والمرؤوسين .

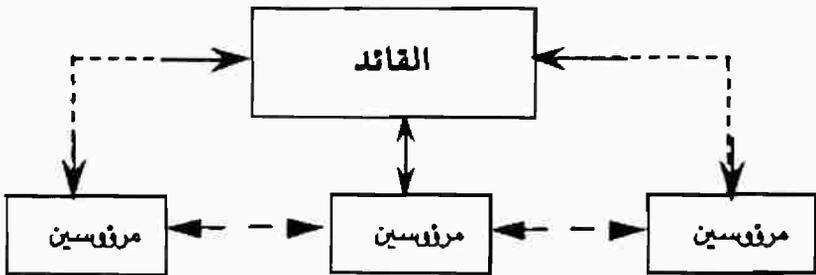
(١) القيادة التسليطة



(٢) القيادة المشاركة



(٣) القيادة التي تفوض كل شيء



تدفق معلومات مستمر →

تبادل معلومات مستمر ↔

تبادل معلومات على حسب الموقف ← →

شكل رقم (٥/٥) : أنماط القيادة

أبعاد عملية القيادة :

ربما يثور تساؤل عن أفضل أنواع القيادة ومتى يمكن إستخدامها فى المشروع الصغير ؟ ولايستطيع أحد الإجابة على هذا السؤال إلا صاحب المشروع نفسه .

وتوضح الدراسات أن داخل كل قائد بعدين أساسيين وهما :

مدى اهتمامه بالعمل Concern for work ومدى اهتمامه بالبشر Concern for people . وهذين البعدين مستقلين ، بمعنى أن الفرد قد يكون اهتمامه عالى بأحد الأبعاد دون أن يعنى هذا أن اهتمامه بالبعد الآخر منخفض وعلى هذا فإن هناك مزيج من سلوك القادة يظهر كما يلى :

- ١- اهتمام مرتفع بالعمل ، اهتمام مرتفع بالبشر .
- ٢- اهتمام مرتفع بالعمل ، اهتمام منخفض بالبشر .
- ٣- اهتمام منخفض بالعمل ، اهتمام مرتفع بالبشر .
- ٤- اهتمام منخفض بالعمل ، اهتمام منخفض بالبشر .

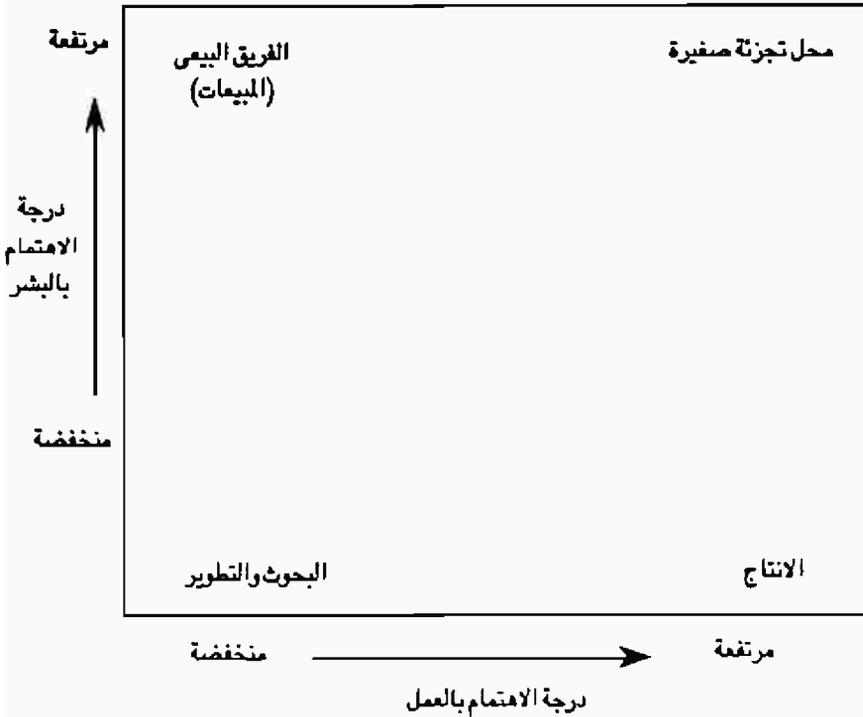
ويلاحظ أن هذه الأنماط المختلفة قد تختلف داخل المشروع الواحد وذلك فى ضوء المناخ الداخلى ومتطلبات الموقف داخل الادارات المختلفة للمشروع الواحد .

فمثلاً قد يرى صاحب المشروع أن العمل فى إدارة الإنتاج يمكن جدولته وتنميطه بصورة واضحة ، وبالتالي فإن أفضل بديل هو الاهتمام والتركيز على العمل Work - oriented one ومن الصعب خلق علاقة صداقة قوية فى ظل هذا المناخ من العمل . وعلى هذا فلا بد من التركيز على العمل .

وعلى العكس فقد يقوم صاحب متجر تجزئة بالتركيز على العمل والبشر فى آن واحد حيث أن الوظيفة تبرر الاهتمام بكلاهما .

أما في حالة التعامل مع الفريق البيعى ، فلاتوجد تعليمات وقواعد جامدة مثل التي نجدها في إدارة الإنتاج مثلاً ، وعلى هذا فلا بد من الاهتمام بالبشر من قبل صاحب المشروع ولابد من خلق مناخ وبيئة عمل فيها قدر كبير من الصداقة والتآلف مع فريق البيع .

أما في الجزء الخاص بالبحوث والتطوير فإن دور المالك هو توفير الجوانب الاجرائية وتوفير المعدات اللازمة لهم ، حيث أنهم مهتمون بعملهم بالقدر الكافي ولديهم الدافع الشخصي للإنجاز ، وعلى هذا ينجح صاحب المشروع إذا قلل اهتمامه بالعمل والبشر في نفس الوقت في هذه الإدارة (البحوث والتطوير) كما يتضح ذلك من الشكل التالي :



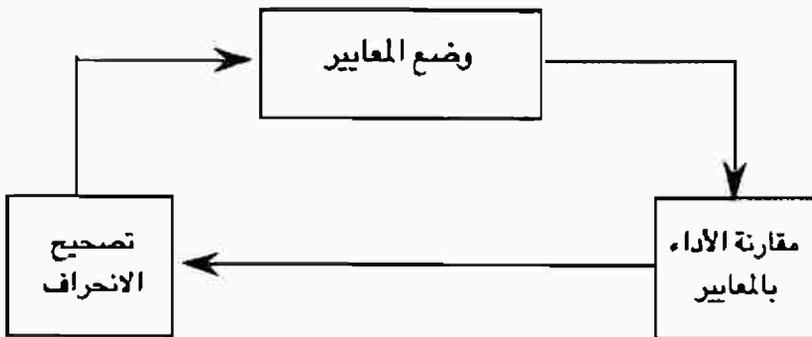
شكل (٦/٥) درجة اهتمام القيادة بالبشر
والعمل على حسب الادارات المختلفة للمشروع

رابعاً: الرقابة : Controlling

بعد تخطيط أعمال المشروع وتنظيمه وتوجيه أفراده أثناء العمل ، لا بد من التأكد من أن أعمال المشروع التي أديت قد حققت الأهداف الموضوعه فى عملية التخطيط وهذا هو جوهر وظيفة الرقابة . وبصرف النظر عن الشئء موضوع الرقابة ، فإن للرقابة عمليات أساسية لا تختلف من نشاط إلى آخر إلا وهى (١) وضع معايير للرقابة ، (٢) مقارنة الأداء الفعلى بهذه المعايير (المخطط) ، (٣) ثم إتخاذ الاجراء التصحيحي لعلاج الانحرافات بين الفعلى والمخطط .

ولا بد أن توضع المعايير بواسطة المالك وموظفيه فى عملية التخطيط . وعلى هذا فإن الرقابة تبدأ عملياً بصياغة الأهداف ثم يلى ذلك مقارنة ماتم فعلاً بهذه الأهداف ، وقد تتم هذه المقارنة للأرباح ، التكاليف ، الموقف النقدى ، أوراق القبض ، أو أى بند آخر فى الميزانية أو قائمة الدخل .

وبعد عملية المقارنة فإن الخطوة التالية هى إتخاذ الاجراءات التصحيحية لعلاج الانحرافات بين ماتم فعلاً وبين الأهداف الموضوعه ، والشئء الأساسى الذى يجب أن ينتبه اليه صاحب المشروع هو أنه لا توجد أعذار ولا يوجد وقت للتراخى ، بل لا بد من إتخاذ الاجراءات اللازمة فوراً وتتضح أبعاد عملية الرقابة من الشكل التالى :



شكل (٧/٥) ابعاد عملية الرقابة فى المشروع الصغير

متطلبات نظام الرقابة الجيد :

هناك سمات أساسية لعملية الرقابة حتى تؤتي ثمارها في المشروع الصغير أهمها :

١- توفير البيانات وتحقيق الاسترجاع في الوقت المناسب timely feedback حيث أن نظام الرقابة يجب أن يوفر البيانات اللازمة لاتخاذ القرار في الوقت المناسب . فعلى سبيل المثال إذا كان هناك عجز في الموقف النقدي فإن نظام الرقابة لا بد أن يظهره فوراً حتى يمكن توفير النقدية المناسبة وبسرعة بواسطة صاحب المشروع . أيضاً إذا كان هناك قصور في تقديم الخدمة للعملاء أو قصور في جودة المنتج أو الخدمة فلا بد أن يظهره نظام الرقابة فوراً حتى يمكن تصحيحه .

٢- يجب أن يكون نظام الرقابة سهل ومفهوم لمن يستخدمه easily understood وهذا يسهل على المالك والعاملين إستخدامه واتخاذ الخطوات اللازمة لعلاج أى مشكلة .

٣- يجب ألا يكون النظام الرقابي مكلف ، بمعنى هل من الأفضل استخدام نظم معقدة للمقارنات في المشروع الصغير مثلاً فهل ينشأ نظام يكلفنا ٥٠٠٠ ج في حين أن الوفورات النهائية ستكون ١٠٠٠ ج مثلاً .

٤- يجب أن يساعد نظام الرقابة المالك على اكتشاف أى خطأ داخل المشروع identify the problem وكيف يمكن تلافي ذلك في المستقبل .

٥- يجب أن يكون نظام الرقابة حقيقى وواقعى ويطبق ، حتى يعرف كل موظف أن أى خطأ سوف يكتشف وسيتم التعامل معه بكل جدية .

وسائل الرقابة :

هناك العديد من الوسائل الرقابية التي يمكن استخدامها في المشروعات الصغيرة ومنها :

١- الموازنات :

تعتبر الموازنات budgets من أهم الأدوات الرقابية المستخدمة في

المشروعات الصغيرة ، والموازنة هي نوع من أنواع الخطط التي تحدد النتائج المتوقعة في شكل رقمي وتستخدم كأداة للتقييم والرقابة والاسترجاع . وتعتمد الموازنات على الخبرة الماضية وعلى التنبؤات المستقبلية أيضاً ، وهناك نوعين أساسيين من الموازنات وهما موازنة المبيعات Sales budget والموازنة النقدية Cash budget وموازنة المشتريات Purchasing budget وموازنة الإنتاج Production budget . ويمكن دمج كل هذا في موازنة شاملة للمنظمة Comprehensive budget تبدأ بالمبيعات المتوقعة ، وبناء عليها يتم تقدير التكاليف اللازمة وتنتهي بتوقع الأرباح المتوقعة للمشروع .

٢- نقطة التعادل :

يقصد بنقطة التعادل Break-even point النقطة التي يتساوى عندها إيرادات المشروع الصغير بتكاليف إنتاجه . وبالتالي سيخسر المشروع الصغير إذا قل إنتاجه عن هذه النقطة وسيربح إذا تعدى هذه النقطة .

وهناك نوعين من التكاليف يجب أخذهما في الاعتبار عند حساب التكاليف وهما : التكاليف الثابتة Fixed Cost وهي التكاليف التي تظل ثابتة لا تتغير - على الأقل في الأجل القصير - بصرف النظر عن حجم الإنتاج ومن أمثلتها الأصول الثابتة الايجارات ومصاريف التأمين . أما التكاليف المتغيرة Variable Cost فهي عبارة عن التكاليف التي تتغير مع التغير في حجم الإنتاج مثل المواد الخام فكلما زاد الإنتاج زادت تكاليف المواد الخام المستخدمة والعكس كلما قل الإنتاج قلت تكلفة المواد الخام ونفس الكلام ينطبق على الأجور المباشرة حيث أنها مرتبطة مباشرة بالإنتاج تزيد كلما زاد الإنتاج وتنقص كلما نقص هذا الإنتاج .

حساب نقطة التعادل للمشروع :

هناك ثلاث متغيرات أساسية لحساب نقطة التعادل وهي :

١- التكاليف الثابتة الكلية Total fixed cost

٢- سعر بيع الوحدة Selling price per unit

٣- تكلفة الوحدة المتغيرة Variable cost per unit

وبعد تحديد هذه المتغيرات يمكن طرح تكلفة الوحدة المتغيرة من سعر بيع الوحدة كي نحصل على هامش الربح . ويمكن حساب نقطة التعادل كما يلي :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{تكلفة الوحدة المتغيرة}}$$

وبفرض أن أحد المشروعات الصغيرة يتحمل تكاليف ثابتة سنوية قدرها ٤٠٠,٠٠٠ ج وتكلفة الوحدة المتغيرة ١ ج وسعر بيع الوحدة ٢ ج .

$$\therefore \text{نقطة التعادل} = \frac{٤٠٠,٠٠٠}{١-٢} = ٤٠٠,٠٠٠ \text{ وحدة}$$

ويعنى هذا أن هذا المشروع لا بد أن يبيع ٤٠٠,٠٠٠ وحدة حتى يغطى كل مصروفاته ولا بد من أن يتعدى هذا الرقم حتى يحقق أرباح .

ومن خلال جمع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة نصل إلى إجمالي التكاليف التي يتحملها المشروع أما إجمالي الإيرادات فيمكن الحصول عليه من خلال ضرب عدد الوحدات المباعة فى سعر البيع .

مثال :

فيما يلي البيانات التي أمكن جمعها عن أحد المشروعات الصغيرة .

١- عدد الوحدات الممكن إنتاجها

١٠٠,٠٠٠ ، ٢٠٠,٠٠٠ ، ٣٠٠,٠٠٠ ، ٤٠٠,٠٠٠ ، ٥٠٠,٠٠٠ ،

٦٠٠,٠٠٠ وحدة على التوالى .

- ب- سعر بيع الوحدة ١,٥ ج .
 ج- تكلفة الوحدة المتغيرة ١ ج .
 د- التكاليف الثابتة ٢٠٠,٠٠٠ ج .

والمطلوب :

- ١- حساب نقطة التعادل للمشروع .
 ٢- إذا استطاع المشروع أن يبيع ٢٠٠,٠٠٠ وحدة فقط فما هو موقفه وهل يستمر أم يتوقف ولماذا ؟

الحل

يمكن تحديد نقطة التعادل بأسلوبين : الأول رياضى والثانى بيانى .

أولاً: نقطة التعادل بالأسلوب الرياضى :

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{إجمالى التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{تكلفة الوحدة المتغيرة}}$$

$$= \frac{٢٠٠,٠٠٠}{١ - ١,٥} = ٤٠٠,٠٠٠ \text{ وحدة}$$

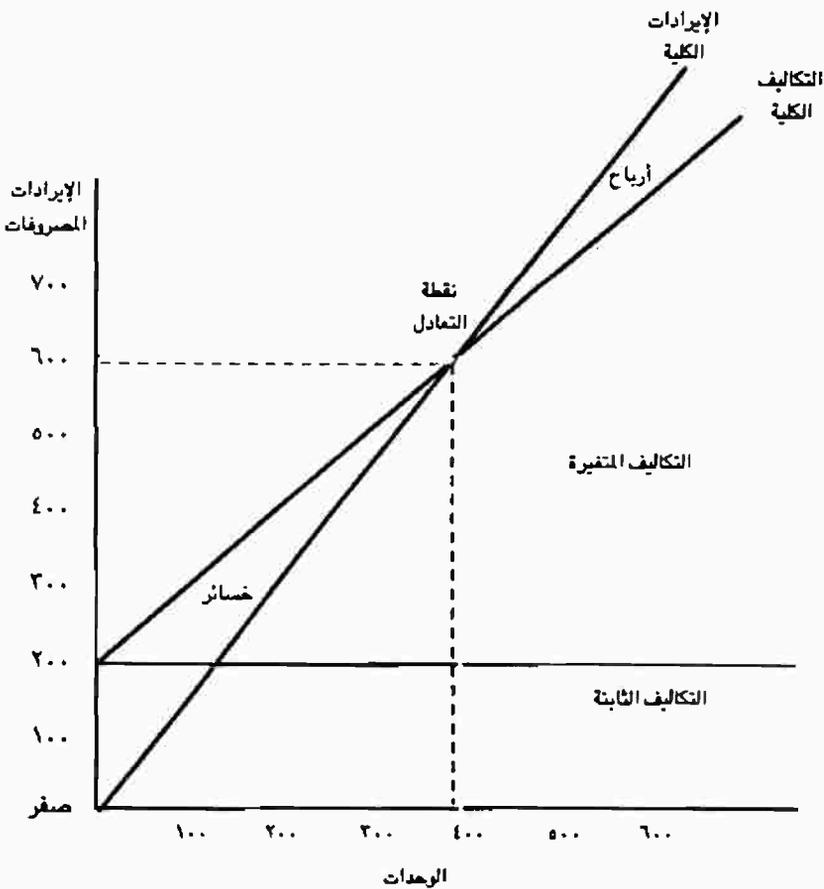
ثانياً: نقطة التعادل بالأسلوب البيانى :

ولحساب نقطة التعادل لابد من اجراء الخطوات التالية :

- ١- إعداد جدول يوضح العلاقة بين المتغيرات السابقة كما يلى :

عدد الوحدات	التكلفة المتغيرة	التكاليف الثابتة	إجمالي التكاليف	إجمالي الإيرادات	المساهمة
١٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠	(٥٠,٠٠٠)
٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	١٠٠,٠٠٠
٣٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٤٥٠,٠٠٠	١٥٠,٠٠٠
٤٠٠,٠٠٠	٤٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠
٥٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٧٠٠,٠٠٠	٧٥٠,٠٠٠	٢٥٠,٠٠٠
٦٠٠,٠٠٠	٦٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٨٠٠,٠٠٠	٩٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠

٢- إعداد الرسم البياني وتحديد نقطة التعادل .



٢- إذا استطاع المشروع تسويق وبيع ٣٠٠,٠٠٠ وحدة فقط ، فإن هذا يعنى خسارة لأن ذلك أقل من نقطة التعادل ويتضح هذا مما يلي :

عدد الوحدات	التكلفة المتغيرة	التكاليف الثابتة	إجمالي التكاليف	إجمالي الإيرادات	الربح/ الخسارة
٣٠٠,٠٠٠	٣٠٠,٠٠٠	٢٠٠,٠٠٠	٥٠٠,٠٠٠	٤٥٠,٠٠٠	(٥٠,٠٠٠)

ويلاحظ أن الشركة لو أنتجت ٣٠٠,٠٠٠ وحدة فسوف تخسر ٥٠,٠٠٠ جنيه وبالتالي لا بد من تعدى هذه النقطة والوصول إلى نقطة التعادل.

بعد التعرف على المتطلبات الإدارية للمشروع ، كيف ستصرف عندما يكبر هذا المشروع نتيجة الأداء الإدارى المتميز الذى قمت به ؟ كيف ستقود مرحلة التحول من صاحب مشروع صغير إلى مدير محترف لمشروع كبير ؟ إن هذا ماسيتناوله الفصل التالى .